

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X200415006

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

北京网通基于核心竞争力的企业文化建设研究

Study on Building of Corporate Culture Based on Core  
Competitiveness in China Netcom (Group) Corporation  
Beijing Branch

郝 志 杰

指导教师姓名: 章 达 友 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 4 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

近年来,随着企业文化理论在我国的传播和推广,越来越多的企业认识到企业文化给企业带来的有形的和无形的、经济的和社会的双重效益,通过企业文化建设、企业理念的营造来增强企业的核心竞争力越来越受到企业的重视。但是如何基于企业的核心竞争力构建企业文化?如何保证企业文化与企业的发展紧密联系?如何用文化构建企业坚不可摧的企业的竞争实力,还是一个普遍的难题。

本选题从企业文化与核心竞争力的特征和关系开始研究,分析认为:企业文化是核心竞争力的核心要素,它决定着核心竞争力的管理和积累方向,它为核心竞争力的形成提供精神动力,并归纳出基于核心竞争力的企业文化建设的环节及形成机制,认为:当前中国企业要构建具有核心竞争力的企业文化,必须从核心竞争力依靠的三大要素——企业的目标顾客、关键技能和技术、协调整合机制出发,充分考虑核心竞争力所具有的特征——价值性、独特性、系统整合性和动态性等,培育起与之相适应的独具个性的企业文化。

然后,通过对五个具有核心竞争力的典型企业的文化进行研究,认为这些企业具备核心理念,有一种追求进步、追求创新的精神,能够以人为本、尊重员工,都能够令顾客满意。最后,本文以北京网通为例,来说明如何基于企业的核心竞争力进行企业文化创建,使企业文化建设化虚为实,独具特色,充满活力。

**关键词:**企业文化; 核心竞争力; 北京网通

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

In recent years, with the spreading of the theory of corporate culture, more and more enterprises recognized that corporate culture would bring them with tangible and intangible, economic and social double benefits. Enterprises have attached more and more importance to strengthen their core competitiveness through fostering corporate culture and precept. But how to foster corporate culture based on the core competitiveness of the enterprise? How to ensure that corporate culture connects with development of the enterprise closely? And how to use corporate culture to build the unbeatable competitiveness of the enterprise? These questions are still a hard nut to crack.

This paper begins its study with the characteristics and relations of corporate culture and core competitiveness. It believes that corporate culture is one of the key elements of the core competitiveness. Corporate culture determines the direction of management and development of the core competitiveness, and provides vitality for forming the core competitiveness. Hence the steps and forming mechanism of fostering corporate culture based on core competitiveness are induced. The paper points out that, at present, if any Chinese enterprise wants to foster its unique corporate culture with core competitiveness, it should start from the three key elements which make up the core competitiveness, i.e., the objective customers of the enterprise, the key skills and technology, and the coordinating and integrating mechanism, and take the characteristics of the core competitiveness, i.e., valuableness, distinctiveness, systematic integration, and changeableness, into full consideration.

Furthermore, by analyzing corporate culture of five typical enterprises with core competitiveness, it found that all the enterprises have a kernel idea, and the spirit of pursuing progress and innovation. They regard people as foundation, respect their employees, and satisfy their customers. Lastly, this paper takes China Netcom(Group)

Corporation, Beijing Branch as an example to illustrate how to foster corporate culture based on core competitiveness, and makes corporate culture from theory to practice, distinctive and full of vigour.

**Key Words:** Corporate Culture ; Core Competitiveness CNC

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目 录

<b>第一章 导言</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景和动机	1
1.2 研究的目的和意义	1
1.3 研究的内容和方法	2
1.4 研究的思路和论文基本框架	2
1.4.1 研究的思路	2
1.4.2 论文基本框架	2
<b>第二章 基于核心竞争力的企业文化建设概述</b>	<b>4</b>
2.1 企业核心竞争力含义和基本构成	4
2.1.1 核心竞争力的含义	4
2.1.2 核心竞争力的特征	4
2.1.3 核心竞争力的结构	5
2.2 企业文化的含义和基本构成	6
2.2.1 企业文化的含义	6
2.2.2 企业文化的基本构成	6
2.3 企业核心竞争力与企业文化的关系	8
2.3.1 企业文化具有企业核心竞争力的特征	8
2.3.2 未来的企业竞争必然是企业文化之间的竞争	9
2.3.3 企业文化对塑造企业核心竞争力作用显著	9
2.4 基于核心竞争力的企业文化构建的环节和程序	10
2.5 小结	11
<b>第三章 国内外基于核心竞争力的企业文化建设优秀案例</b>	<b>12</b>
3.1 沃尔玛——注重企业价值观的建设	12
3.1.1 沃尔玛及其核心竞争力简介	12
3.1.2 沃尔玛的价值观	12
3.1.3 沃尔玛的启示和借鉴	13
3.2 惠普—强调以人为本的企业文化建设	13

3.2.1 惠普公司简介.....	13
3.2.2 惠普公司的人本管理理念.....	14
3.2.3 惠普的启示和借鉴.....	15
<b>3.3 联想——注重与战略相适应的螺旋式文化建设.....</b>	<b>15</b>
3.3.1 联想及核心竞争力简介.....	15
3.3.2 联想的不同发展阶段及文化特点.....	16
3.3.3 联想的启示与借鉴.....	17
<b>3.4 同仁堂——注重企业精神建设.....</b>	<b>17</b>
3.4.1 同仁堂及核心竞争力简介.....	17
3.4.2 同仁堂的企业精神.....	18
3.4.3 同仁堂的启示和借鉴.....	19
<b>3.5 百年张裕——注重品牌和企业形象建设.....</b>	<b>19</b>
3.5.1 张裕集团简介.....	19
3.5.2 张裕集团的品牌建设和企业形象塑造工程.....	19
3.5.3 张裕的启示与借鉴.....	20
3.6 小结.....	20
<b>第四章 北京网通企业文化建设的现状与问题分析.....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 北京网通背景简介.....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 北京网通经历的变革.....</b>	<b>22</b>
4.2.1 中国电信行业变革历程.....	22
4.2.2 北京网通的融合重组、改制上市.....	23
4.2.3 北京网通的战略转型.....	23
4.2.4 内部管理变革.....	23
<b>4.3 北京网通企业文化建设的历史及现状.....</b>	<b>23</b>
<b>4.4 北京网通企业文化的诊断调查.....</b>	<b>26</b>
4.4.1 调查方法.....	26
4.4.2 调查结果分析.....	28
<b>4.5 北京网通企业文化建设中存在的问题分析.....</b>	<b>29</b>
4.5.1 存在的问题分析.....	29

4.5.2 原因分析.....	31
4.6 小结.....	33
<b>第五章 北京网通基于核心竞争力的企业文化建设 .....</b>	<b>35</b>
5.1 北京网通的核心竞争力及企业文化体系 .....	35
5.1.1 北京网通基于发展的核心竞争力 .....	35
5.1.2 北京网通基于核心竞争力的企业文化体系 .....	35
5.2 北京网通基于核心竞争力的企业文化建设实施的策略和措施 .....	41
5.2.1 继续发挥北京网通已有的核心竞争优势.....	42
5.2.2 着力提升四项能力.....	43
5.2.3 强化差异化的服务理念 and 意识.....	44
5.2.4 全方位促进文化载体建设.....	45
5.2.5 不遗余力地推进文化制度化.....	46
5.2.6 加强品牌建设，将文化融入品牌.....	48
5.3 小结.....	49
5.4 展望：融合重组后的企业文化建设思考 .....	50
<b>参考文献 .....</b>	<b>52</b>

厦门大学博士论文摘要库

## 第一章 导言

### 1.1 研究背景和动机

北京网通承载着 120 余年源远流长的厚重历史，经历了历朝历代的兴衰更迭、中国电信业的沧桑巨变和发展中的跌宕起伏，北京网通的发展史在一定程度上既是北京通信业的发展史，也折射了中国电信业的发展历程，对中国电信事业的发展的巨大贡献无“人”替代。

百年的发展历史为北京网通积淀了厚重的文化传统。但是，随着时代的前进，旧有的企业文化已经不能完全适应电信业竞争的要求，企业的发展需要全新的企业文化体系。同时，全程全网服务特点需要通过企业文化营造更密切合作的氛围。最后，电信大重组后，竞争更加激烈，北京网通也正积极按照集团公司的战略部署，向宽带通信及多媒体综合通信服务提供商转型。如何通过企业文化理清企业发展思路，明确企业核心竞争力，构建基于核心竞争力的企业文化对北京网通意义重大。

### 1.2 研究的目的和意义

首先，本课题对于北京网通自身的作用和意义是最重要的。它是对北京网通企业文化态势的历史性总结;是对北京网通企业文化现状的全面评估;它将形成北京网通特有的思维方式和价值观,为北京网通的发展奠定良好的精神基础。

其次，作为中国网通的下属公司，其他许多兄弟分公司与北京网通一样，在企业文化建设上面临着如何将集团公司的发展战略思想与本企业特色文化相结合的问题。通过此次工作，能树立样板，为所有的网通分公司提供一个具有参考意义与学习价值的模板。

最后，随着经济全球化的不断发展，面对越来越复杂的竞争环境，如何基于企业的核心竞争力构建企业文化?如何保证企业文化与企业的发展紧密联系?如何用文化构建企业的竞争实力，是一个具有普遍意义的课题。通过本次研究，

为中国企业文化理论界和实务界人士提供一份有价值的中国企业文化创建的案例。

### 1.3 研究的内容和方法

本文主要采用了实证分析方法和比较分析方法。如：历史文化和现状文化的对比；现在文化和期望文化比较等。同时采用了定量和定性分析相结合的方法，其中核心的定量分析工具为OCAI量表。<sup>①</sup>

### 1.4 研究的思路和论文基本框架

#### 1.4.1 研究的思路

本文通过对企业核心竞争力与企业文化理论的对比分析，从理论上总结出如何构建基于核心竞争力的企业文化机制和模式；之后对国内外五家著名企业的企业文化进行分析，提炼了优秀企业基于核心竞争力构建企业文化的特点和经验，进一步验证了核心竞争力构建机制的合理性。之后，遵循上述理论和实践案例经验，介绍了北京网通在特定历史背景下、特定发展阶段上，以战略为导向，基于核心竞争力诉求提炼和构建企业文化的过程，并个性化地提出了基于核心竞争力构建的文化体系实施落地的若干对策和参考建议，有力地充实了基于核心竞争力构建机制的内涵。

#### 1.4.2 论文基本框架

本文共分为五章。

第一章，主要是介绍研究的背景、意义、内容、方法及研究思路。

第二章，主要阐述企业文化与核心竞争力之间关系，并概括出基于核心竞争力的企业文化构建环节及机制。本章从企业核心竞争力的定义和特征出发，对照企业文化的定义、功能，指出企业文化是培育核心竞争力的土壤，决定着核心竞争力的管理和积累方向，为核心竞争力的形成提供精神动力。并提炼出

<sup>①</sup>美国密西根大学商学院的Quinn教授和西保留地大学商学院的Cameron教授在竞争价值观框架（Competing Values Framework，简称“竞值架构”）下的构建的OCAI量表的方法。

基于核心竞争力的企业文化构建的环节和机制，其重点在于从企业内外部环境诊断分析开始，紧扣企业的发展战略和目标，提炼与之相适应的企业文化体系。

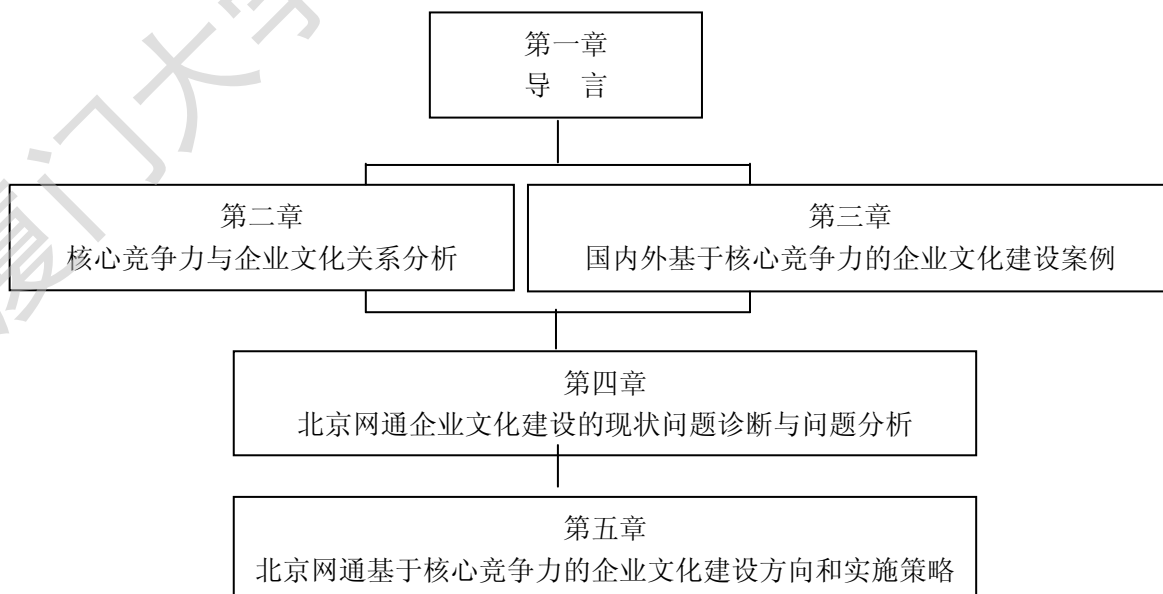
第三章，介绍了沃尔玛、惠普、联想、同仁堂、张裕五个国内外优秀企业的经典企业文化建设案例。一方面印证了第二章的关于企业文化与核心竞争力之间的关系及作用，另一方面也说明基于核心竞争力的企业文化建设必须着眼于企业自身特点，充分审视企业的所处发展阶段、内外部环境、未来发展方向，既要注重文化基因的传承，又要充分解读企业未来发展所需要的核心竞争力，从而提炼基于核心竞争力的企业文化。

第四章，主要介绍了北京网通的历史文化特征、企业经历的变革以及现状文化特征和文化建设中存在的主要问题。本章从北京网通的所经历的变革开始，回顾了北京网通企业文化建设的历程，通过调研，总结了北京网通的百年历史文化的精髓，剖析了现状文化特征和劣势，提出了北京网通在文化建设中存在的问题，为下一步文化建设奠定基础。

第五章，主要介绍了北京网通未来的发展发展方向，并剖析北京网通完成战略目标所要打造的核心竞争力。从而提出该核心竞争力相匹配的核心文化诉求，并就文化落地明确了对应的六大措施。

论文的框架如下图 1 所示：

图 1：论文基本内容框架



## 第二章 基于核心竞争力的企业文化建设概述

### 2.1 企业核心竞争力含义和基本构成

#### 2.1.1 核心竞争力的含义

“核心竞争力”又叫“核心能力”，这一术语首次出现在1990年，由美国经济学家普拉哈拉德（C.K. Prahalad）和哈默（Gary Hamel）在《哈佛商业评论》上《公司的核心竞争力》一文中提出的。他们指出：“核心竞争力是在一个企业内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”具体地讲，核心竞争力是指企业开发独特产品，发展独特技术和营销手段的能力，是企业的宝贵的战略资源。

#### 2.1.2 核心竞争力的特征

（1）价值性。核心竞争力富有战略价值，不仅能提供顾客看重的价值，也为企业带来较为长期的超额利润。

（2）延展性。核心竞争力能够较大程度地满足客户的需要，不仅是当前的而且包括潜在的需要。这种需要的满足往往是通过核心竞争力在新领域的积极运用得以实现，从而可为企业不断创造新的利润点。因此，核心竞争力更是一种“通用”的技术专长，而不是对应于某一两种产品本身；核心的胜利意义远超出单个产品的胜利。

（3）独特性。核心信念具有很强的稳固性和持续性，这种持续的稳固可以使企业在统一的基本信念下协调运行，在同行业解决同样的企业生存和发展具有独特的企业个性和竞争优势。核心竞争力是企业所独有的，是基于企业独特的、文化、技能等产生的，具有稀有性。

（4）不可模仿性。核心竞争力不仅要有价值和稀有，而且必须具有不可模仿性。核心竞争力是其他企业所不具备或者一时具备不了的独特优势和能力，是企业的价值核心，它根植于良好的企业文化。这种不可模仿性的原因既可能是由于企业占有资源的不可再生性。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库